

## HUBUNGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PRESTASI PEMBIAYAAN BAGI HASIL: RESOURCE-BASED VIEW

**Ataina Hidayati**

*Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta  
e-mail: ahidayati@yahoo.com*

**Sofiah Md Auzair**

*Universiti Kebangsaan Malaysia  
e-mail: sofiah@pkrisc.cc.ukm.my*

### Abstract

*Many Islamic economics as the basic concepts of Islamic banks, but the practice shows that the financing by buying and selling more practiced. The purpose of this study is to see the impact of performance measurement system as a management control system in improving organizational learning. The process of data collected by survey respondents RB field with Sharia and Islamic branches of Islamic banking in Indonesia. By analysis of partial least square, show an interactive performance measurement system is positively associated with organizational learning. This study also found that the quantity and quality of financing for the outcome positively related to achievement of financial and non financial BPRS, but only the quality of financing are related to the achievement of financial and non financial performance of Islamic bank branches.*

**Keywords:** *Managemetn control system, resource-based view, BPRS, PLS*

### LATAR BELAKANG

Secara umumnya, terdapat dua jenis pembiayaan dalam bank Islam yaitu pembiayaan berdasarkan kontrak pertukaran/kontrak jual beli dan pembiayaan berdasarkan kontrak bagi hasil (Saiful Azhar Rosly 2005:57). Di dalam pembiayaan berdasarkan kontrak pertukaran, bank akan memberikan pembiayaan dalam bentuk barang yang diperlukan nasabah dan selanjutnya, nasabah akan membayar kembali pembiayaan tersebut sebesar harga barang ditambah *mark-up*. Contoh pembiayaan berdasarkan kontrak pertukaran ialah murabahah.

Berbeda dengan pembiayaan berdasarkan kontrak pertukaran yang mendasarkan pada kepemilikan barang, pembiayaan bagi hasil mendasarkan pada konsep investasi. Dalam pembiayaan ini, bank akan memberikan uang yang diperlukan nasabah dan nasabah akan membayar kembali pembiayaan tersebut sebesar uang yang diberikan bank ditambah bagian keuntungan yang menjadi hak bank (Lewis & Algoud 2001:39). Contoh pembiayaan berdasarkan bagi hasil yaitu mudharabah dan musyarakah.

Meskipun dalam bank Islam dipraktikkan dua jenis pembiayaan, tetapi para ahli ekonomi Islam mendukung bagi hasil sebagai konsep

dasar bank Islam (Siddiqi 1983:22; Omar & Haq 1996:12; Lewis & Algaoud 2001:1-3). Dibandingkan dengan kontrak jual beli, kontrak bagi hasil mempunyai beberapa kelebihan yaitu a) sesuai dengan prinsip keadilan pengalokasian pendapatan; b) meningkatkan efisiensi pengalokasian sumber daya; c) lebih menimbulkan kestabilan nilai uang dan d) mendorong aktivitas investasi (Siddiqi 1983:85-94). Tujuan perbankan Islam adalah agar pembiayaan bagi hasil tersedia dalam jumlah yang wajar bagi sebanyak-banyaknya pengusaha (Chapra 1985). Lebih lanjut, Habib Ahmed (2002) menyatakan bahwa hendaklah ada jumlah yang seimbang antara pembiayaan berdasarkan bagi hasil dan berdasarkan jual beli. Dari berbagai kajian yang telah dibicarakan di atas, nampaknya dapat disimpulkan bahwa kuantitas pembiayaan bagi hasil yang tinggi merupakan salah satu ukuran prestasi bank Islam, sebagaimana dinyatakan oleh Abdus Samad & Kabir Hassan (1999).

Meskipun pembiayaan bagi hasil mendapat dukungan dari para pengkaji, tetapi dalam praktik pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli lebih banyak dipraktikkan. Menurut Iqbal dan Mirakhor (2002, 2007:150), jumlah persentase pembiayaan bagi hasil perbankan Islam di dunia sekitar 20%. Bahkan dibeberapa

negara, contohnya Malaysia persentase pembiayaan tersebut jauh lebih kecil.

Penelitian pendahuluan dalam pembiayaan perbankan menemukan bahwa peranan sistem pengendalian sangat mempengaruhi prestasi pembiayaan. Sistem pengendalian yang mendapat banyak perhatian dari peneliti lebih mendasarkan pada sistem pengendalian untuk mengawasi perilaku penerima dana yang terdiri dari aturan badan profesi akuntansi tentang pelaporan keuangan (Beaulieu 1994; Lawrence et al 2002; serta Kwok 2002), aturan yang dibuat bank yang memberikan dana (Bester 1985; Besanko & Thakor 1987; Deakins 1994) serta aturan dari pemerintah tentang batasan maksimal pemberian pembiayaan dan syarat kecukupan modal minimal (Fabi et al. 2005). Meskipun kajian pendahuluan menemukan bahwa perilaku manajer mempengaruhi portofolio pembiayaan (Berger & DeYoung 1997; William 2004), belum banyak kajian yang mendasarkan pada peranan sistem pengendalian untuk mengawasi perilaku manajer bank terlebih perilaku manajer bank Islam yang biasa disebut sistem pengendalian manajemen (seterusnya disingkat SPM).

Banyak pengkaji menghubungkan SPM seperti sistem pengukuran prestasi dengan efektivitas organisasi (sebagai contoh Hoque 2004; Henri 2006; Widener 2007). Meskipun demikian, kajian yang sistematis tentang praktik sistem pengendalian pada bank Islam yang mendorong tercapainya prestasi bank khususnya prestasi pembiayaan bagi hasil masih terbatas atau bahkan tidak ditemukan. Oleh karena itu, adanya kesenjangan dalam kajian SPM di bank Islam membuka ruang untuk kajian ini dilaksanakan, dengan mencoba mengaitkan peranan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi pembiayaan bagi hasil.

Hudayati dan Tohirin (2008) berpendangan bahwa terdapat dua perspektif yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil yaitu *incentive-based view* (pandangan yang berdasarkan perilaku negatif agen) dan *knowledge-based view* (pandangan berdasarkan pengetahuan atau kemampuan organisasi). Sebagian besar kajian pendahuluan dalam bidang pembiayaan bagi hasil mendasarkan pada *incentive-based view* dengan menggunakan teori agensi (sebagai contoh: Habib Ahmed 2002, Khalil et al. 2002 and Muhammad 2005,). Berbeda dengan kajian

pendahuluan, paper ini memfokuskan pembahasan pada faktor yang mempengaruhi prestasi pembiayaan bagi hasil dengan berdasarkan pada pandangan berdasarkan kemampuan organisasi yaitu *resource based view* (RBV). Sarker (1999) berpandangan bahwa teori yang berdasarkan kemampuan organisasi lebih sesuai dengan perspektif Islam. Duchessi et al. (1988) juga mendukung digunakannya pandangan berdasarkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan prestasi pembiayaan.

RBV merupakan teori yang berasal dari bidang manajemen strategi. RBV berpandangan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan akan meningkatkan kemampuan organisasi (Grant 1991). Seiring dengan meningkatnya kemampuan organisasi tersebut, prestasi perusahaan akan meningkat. Tidak banyak kajian dalam bidang sistem pengendalian manajemen yang mendasarkan pada teori RBV, dan salah satunya adalah Henri (2006). Henri (2006) berpandangan bahwa sistem pengukuran prestasi yang digunakan secara interaktif akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi yang berupa pembelajaran organisasi, keusahawanan, orientasi pasar dan kemampuan berinovasi. Beberapa kajian secara implisit menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil. Beberapa penulis menyatakan bahwa keterbatasan kemampuan bank Islam dalam memilih dan menilai kelayakan proyek dan pengusaha (Kuran 1995; Khan 1995; Ahmed 2003; Lewis & Algoud 2001:152) serta kurangnya kemampuan bank dalam melakukan pengawasan ke atas pembiayaan yang diberikan (Errico & Frahbaksh 1998; Khan 1995) diperkirakan mempengaruhi prestasi pembiayaan tersebut. Abdul Gafoor (2003:48); Khan dan Mirakhor (1990) serta Samad dan Hassan (1999) menyatakan bahwa pembiayaan bagi hasil kurang dipraktikkan bank Islam karena kurangnya keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut. Sebagai jenis pembiayaan yang baru dalam industri perbankan, adanya keterbatasan kemampuan bank dalam menjalankan pembiayaan tersebut nampaknya sesuatu yang dapat difahami. Sehubungan dengan keterbatasan kemampuan bank Islam tersebut, kajian ini berpendapat bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil. Pembelajaran

organisasi diperkirakan meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil, karena melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank Islam dalam menilai kelayakan proyek dan pengusaha serta dalam melakukan pengawasan selepas pembiayaan diberikan akan meningkat (Nienhaus 1983).

Selain penggunaan sistem pengukuran prestasi yang digunakan secara interaktif, Chenhall (2005) menemukan bahwa sistem pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan (yang disebut *strategic performance measurement system*) terbukti dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Henri (2006) dan Chenhall (2005), kajian ini merancang model yang menghubungkan sistem pengukuran prestasi dan penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif terhadap pembelajaran organisasi. Selanjutnya, kajian ini mencoba menemukan bukti empiris hubungan pembelajaran organisasi terhadap prestasi pembiayaan bagi hasil.

Dari penjelasan di atas juga dapat disimpulkan bahwa pembiayaan bagi hasil mempunyai kelebihan jika dibandingkan dengan pembiayaan dengan prinsip jual beli. Meskipun demikian, kelebihan pembiayaan bagi hasil dibandingkan dengan pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli masih dalam tataran teoritis. Oleh karena itu, selain mencoba menemukan bukti empiris hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan prestasi pembiayaan bagi hasil, tulisan ini juga ingin menemukan bukti empiris pengaruh pembiayaan bagi hasil terhadap prestasi perbankan Islam secara keseluruhan.

## LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN PENDAHULUAN

### Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

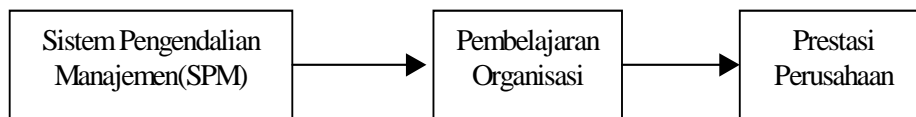
Simons (1994) memberikan definisi sistem pengendalian manajemen (SPM) sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mengekalkan atau merubah pola dalam aktivitas organisasi. Untuk meningkatkan peranan sistem pengendalian tersebut, Simons (1990; 1994; 1995) menggolongkan sistem pengukuran prestasi dalam dua jenis yaitu penggunaan sistem pengukuran prestasi yang digunakan secara diagnostik dan secara interaktif. Penggunaan sistem pengukuran

prestasi secara diagnostik memfokuskan peranan sistem pengendalian sebagai alat pengawasan, pengukuran pencapaian prestasi dan membandingkan prestasi tersebut dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Simons 1994; 1995). Penggunaan pengukuran prestasi interaktif lebih mendasarkan pada apa yang berlaku pada masa depan (*forward-looking*) dan mempunyai ciri timbulnya diskusi yang aktif dan sering antara berbagai jenjang manajemen. Dalam konteks ini sistem pengendalian berperan sebagai *data-based* yang mendukung proses pembelajaran organisasi serta mendorong timbulnya ide maupun strategi baru (Simons, 1990).

Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa sistem pengukuran prestasi tradisional yang memfokuskan pada pengukuran prestasi keuangan menghambat proses perubahan organisasi dan menghambat proses perbaikan yang terus menerus. Oleh karena itu, Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan konsep pengukuran prestasi baru yang mendasarkan pada pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan tersebut selain dapat digunakan untuk mengaplikasikan strategi perusahaan juga dapat digunakan untuk mengubah strategi yang sudah ada, serta digunakan untuk mengembangkan ide-ide baru. Chenhall (2005) telah menemukan bukti empiris bahwa sistem pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan tersebut dapat meningkatkan pembelajaran organisasi.

### RBV dan Peranan Sistem Pengendalian

*Resource-based view* (RBV) mengandaikan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan akan meningkatkan kemampuan organisasi, dan selanjutnya dengan kemampuan tersebut keunggulan daya saing perusahaan akan meningkat (Grant 1991). Dalam RBV, sumber daya (*resource*) adalah segala sesuatu yang merupakan kekuatan sesebuah organisasi. Sumber daya terdiri dari mesin-mesin, gedung dan tanah, kesetiaan karyawan, kemampuan manajer, teknologi, dan pengetahuan atau pengalaman yang dimiliki perusahaan (Wernerfelt 1984). Sumber daya yang difokuskan dalam RBV yaitu pengetahuan, sehingga RBV sering juga disebut pandangan berdasarkan pengetahuan (*knowledge-based view*).



**Gambar 1:** Hubungan SPM dan prestasi perusahaan

Pengetahuan tersebut selanjutnya akan meningkatkan kemampuan organisasi (Foss & Klein, 2005). Sistem pengendalian manajemen dapat dipandang sebagai ilmu yang merupakan salah satu sumber daya perusahaan (McNamara et al. 2004). Adapun model konseptual peranan sistem pengendalian manajemen (SPM) menurut RBV dijelaskan dalam gambar 1.

### MODEL KAJIAN

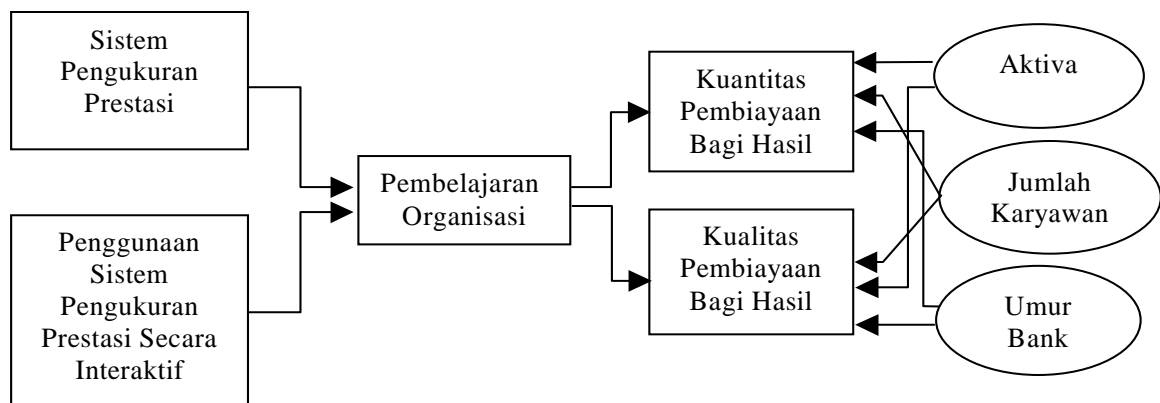
Hammermeister (2005) dan Zimmerman (2003: 171) menggolongkan elemen sistem pengendalian manajemen pada 3 aspek yaitu sistem pengukuran prestasi, struktur organisasi dan sistem kompensasi. Kajian ini hanya memfokuskan pada elemen sistem pengukuran prestasi dan penggunaan sistem pengukuran prestasi tersebut. Hal ini karena Zimmerman (2003: 171) melihat bahwa sistem pengukuran prestasi merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang paling penting. Sistem pengukuran prestasi telah dikenal sebagai kunci perubahan organisasi (Brignall 1997). Sistem pengukuran prestasi tidak hanya berperan sebagai alat pengawasan tetapi juga sebagai alat membantu proses manajerial yang lain (Amizawati & Sofiah 2003).

Berdasarkan resource-based view (RBV), hubungan sistem pengukuran prestasi terhadap

prestasi pembiayaan bagi hasil tidak bersifat langsung tetapi melalui pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, hubungan sistem pengukuran prestasi dan penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif ke atas prestasi pembiayaan dalam kajian ini dilakukan melalui pembelajaran organisasi.

Pembiayaan bagi hasil akan memberikan kesan positif kepada prestasi bank Islam dalam aspek ekonomi jika kuantitas pembiayaan tersebut dalam jumlah yang berarti dan pembiayaan tersebut berkualitas. Pembiayaan disebut berkualitas jika tingkat *non-performing financing* atau *investment risk reserve* rendah. Oleh karena itu, prestasi pembiayaan bagi hasil dalam kajian ini terdiri dari dua aspek yaitu kuantitas pembiayaan dan kualitas pembiayaan.

Selain itu, kajian ini memasukkan tiga pemboleh ubah pengendali yaitu jumlah aktiva, jumlah karyawan bank dan umur bank sebagai faktor yang diperkirakan mempengaruhi prestasi pembiayaan bagi hasil. Adapun model kajian yang digunakan ditunjukkan dalam gambar 2. Karena belum banyak kajian pendukung, hubungan antara kuantitas dan kualitas pembiayaan bagi hasil terhadap prestasi keuangan dan non keuangan bank Islam akan dikaji dalam model yang terpisah.



**Gambar 2:** Model Kajian

## HIPOTESA

### Sistem Pengukuran Prestasi dan Pembelajaran Organisasi

Beberapa kajian telah memfokuskan peranan sistem pengukuran prestasi yang lebih komprehensif, yang terdiri dari pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan (Kaplan 1992; Ittner at al. 2003; Chenhall 2005). Sistem pengukuran prestasi yang lebih komprehensif tersebut (biasa disebut *strategic performance measurement*) sangat sesuai digunakan dalam lingkungan yang bersifat dinamis dan menghendaki organisasi untuk selalu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan, agar tetap dapat eksis dalam persaingan (Santos et al. 2002). Sistem pengukuran prestasi tersebut dikembangkan berdasarkan pada konsep manajemen strategi, dan diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran organisasi melalui fungsinya sebagai proses pengumpulan informasi, interpretasi informasi tersebut serta mendistribusikan informasi kepada seluruh anggota organisasi. Dalam penelitiannya, Chenhall (2005) telah menemukan bahwa sistem pengukuran prestasi terbukti berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, hipotesa atas hubungan sistem pengukuran prestasi dan pembelajaran organisasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

H1: Sistem pengukuran prestasi berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.

### Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi secara Interaktif dan Pembelajaran Organisasi

Dengan memfokuskan pada dialog yang terus menerus antara bawahan dan atasan, sistem pengukuran prestasi yang digunakan secara interaktif akan mendorong pembelajaran organisasi. Sistem pengukuran prestasi yang digunakan secara intensif, memfokuskan pada ketidakpastian yang dihadapi organisasi yang mendorong timbulkan berbagai ide baru (Kohli & Jaworski 1990). Adanya ide-ide baru yang muncul tersebut, diharapkan proses pembelajaran organisasi akan berjalan yang selanjutnya proses perubahan organisasi dapat dilakukan. Sehubungan dengan itu, Henri (2006) menemukan bahwa penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif tersebut berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa:

H2: Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.

### Pembelajaran Organisasi dan Prestasi Pembiayaan Bagi Hasil.

Penelitian pendahuluan telah menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh ke atas prestasi perusahaan secara keseluruhan (García-Morales & Llorens-Montes 2006; Prieto & Revilla, 2006; Garcia-Morales et al. 2007; Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro 2007) dan prestasi pada spesifik aspek. Panayides (2007) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berhubungan dengan prestasi proses logistik, sedangkan Carter (2005) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh kepada prestasi pemasok.

Berdasarkan argumen kajian pendahuluan, kajian ini berpendapat bahwa pembelajaran organisasi berhubungan positif dengan prestasi pembiayaan bagi hasil. Dengan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi, bank Islam akan dapat menyesuaikan pola aktivitasnya sesuai dengan syariah Islam, yang berdasarkan pada kontrak pembiayaan bagi hasil. Oleh karena itu, hipotesa atas hubungan pembelajaran organisasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

H3: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dengan prestasi pembiayaan bagi hasil.

## METODE PENELITIAN

### Objek Kajian

Kajian ini menggunakan survei lapangan pada perbankan Islam di Indonesia. Pemilihan objek kajian di Indonesia dengan alasan data pembiayaan bagi hasil pada perbankan Islam di Indonesia secara relatif lebih besar dibandingkan negara lain yaitu sekitar 30-33% (Laporan Tahunan Bank Indonesia 2005 dan 2006).

Dengan digunakannya pandangan berdasarkan kemampuan organisasi, sistem pengendalian manajemen (SPM) lebih dibutuhkan keberadaannya baik untuk perusahaan besar maupun kecil. Hal ini karena, SPM tersebut dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi suatu perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Untuk dapat lebih memahami peranan SPM dalam meningkatkan pembelajaran organisasi, kajian ini mengguna-

kan dua kelompok responden yaitu bank Islam dengan skala menengah yang diwakili oleh Bank Perkreditan Rakyat Syariah dan bank dengan skala besar yang diwakili kantor cabang bank Syariah.

Menurut data dari Bank Indonesia pada Januari 2008, jumlah BPR Syariah seluruh Indonesia 115 bank. Adapun jumlah kantor cabang Syariah menurut data dari Bank Indonesia dan website bank sekitar 256 bank. Daftar pertanyaan dikirimkan melalui pos kepada seluruh responden (seluruh populasi). Daftar pertanyaan yang dikembalikan terdiri dari 100 responden BPR Syariah dan 99 responden kantor cabang bank Syariah.

### **Pengoperasian dan Pengukuran Variabel**

#### **Sistem pengukuran prestasi**

Yang dimaksud sistem pengukuran prestasi dalam kajian ini adalah sekumpulan alat ukur pencapaian prestasi yang berupa alat ukur yang bersifat keuangan dan non keuangan (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Untuk mengukur sistem pengukuran prestasi, digunakan instrumen yang dikembangkan Ittner et al (2003) yang telah digunakan dalam penelitian pada perbankan. Item pengukuran terdiri dari 10 indikator yaitu: prestasi keuangan jangka pendek, hubungan dengan konsumen, hubungan dengan karyawan; hubungan dengan pemasok, prestasi operasional (contoh: produktivitas kerja, keamanan kerja); kualitas produk atau jasa; hubungan dengan organisasi lain; kepedulian dengan lingkungan; inovasi produk atau jasa serta hubungan kemasyarakatan.

#### **Penggunaan pengukuran prestasi secara interaktif**

Variabel ini diukur melalui instrumen yang dikembangkan oleh Simons (1995). Daftar pertanyaan menggunakan 7 skala likert (1=penggunaan rendah, 7=penggunaan tinggi), yang terdiri dari 7 indikator yaitu pertanyaan yang terdiri dari seberapa jauh penggunaan sistem pengukuran prestasi digunakan untuk 1) memungkinkan adanya pembicaraan dalam rapat yang dihadiri atasan dan bawahan; 2) memungkinkan timbulnya pembicaraan mengenai data, andaian yang digunakan serta pelaksanaan perencanaan; 3) menyediakan *common view* dari organisasi; 4) mempersatukan

berbagai bagian dalam organisasi; 5) memungkinkan organisasi mendasarkan pada *common issue*; 6) memungkinkan organisasi mendasarkan pada faktor kritikal keberhasilan organisasi; serta 7) memungkinkan pembangunan *common vocabulary* dalam organisasi.

### **Pembelajaran Organisasi**

Dalam kajian ini pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan tindakan melalui pengembangan dan penyebaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Hult (1998).

#### **Prestasi Pembiayaan Bagi Hasil**

Untuk mengukur prestasi pembiayaan bagi hasil, penelitian ini menggunakan *rational goal model* (Lewin & Minton 1986) yang dinyatakan dalam *product maximization* dalam arti jumlah pencapaian responden atas jumlah persentase pembiayaan bagi hasil dibagi dengan total pembiayaan. Selain dari itu, prestasi pembiayaan bagi hasil akan dilihat dari *internal process model* (Lewin & Minton 1986) yang dinyatakan dalam kualitas pembiayaan bagi hasil. Pengukuran kualitas pembiayaan sebagaimana disarankan Lin Peter dan Mei Albert (2006). Instrumen tersebut mengukur kualitas bank dalam melakukan proses analisa usulan pembiayaan bagi hasil; dokumentasi pembiayaan dan proses setelah pembiayaan diberikan. Daftar pertanyaan untuk mengukur kualitas pembiayaan terdiri dari 10 pertanyaan.

#### **Prestasi Keuangan dan Non Keuangan Bank Islam**

Yang dimaksudkan dengan prestasi keuangan adalah pencapaian prestasi dalam aspek tingkat laba, aliran kas dari operasi, pengendalian biaya, pengembalian investasi serta volume penjualan. Adapun prestasi non keuangan yaitu pencapaian prestasi dalam aspek pangsa pasar, pengembangan karyawan, pengembangan produk baru, aktivitas kemasyarakatan, pengembangan pasar, kesehatan karyawan serta tempat dan suasana kerja. Pengukuran prestasi keuangan dan non keuangan tersebut berdasarkan

instrumen yang dikembangkan Govindarajan and Gupta (1985).

### Penganalisisan Data

Penganalisisan data menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) dengan teknik *Partial Least Square*. Model persamaan struktural digunakan karena model tersebut memungkinkan mengkaji secara bersama-sama hipotesa dan pengukuran instrumen (Hulland 1999). Adapun *partial least square* digunakan karena sesuai untuk kajian dengan sampel kecil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi Responden

Usia terendah BPR syariah yang menjadi objek kajian adalah 1 tahun dan usia tertinggi 18 tahun dengan usia rata-rata 10 tahun. Jumlah karyawan terendah 5 dan jumlah karyawan tertinggi 120 orang dengan rata-rata jumlah karyawan 20 orang. Untuk kantor cabang bank Syariah, usia terendah kantor cabang bank 1 tahun dan usia tertinggi 15 tahun dengan rata-rata usia 5 tahun. Adapun jumlah pegawai minimal 9 dan jumlah pegawai tertinggi 3200 orang dengan rata-rata jumlah pegawai 65 orang.

### Reliabilitas dan Validitas Daftar Pertanyaan

Untuk mengukur validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan digunakan tiga ukuran yaitu *convergent validity*, *composite reliability* dan *discriminant validity* (Hulland 1999). *Convergent validity* menunjukkan realibilitas setiap indikator dalam menjelaskan laten variabel. *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai loading faktor untuk setiap indikator. Indikator dikatakan reliabel jika memiliki loading faktor di atas 0.7. Meskipun demikian, untuk instrumen yang masih dalam tahap pengembangan, loading 0.5 boleh digunakan. Informasi yang terdapat dalam tabel A, B, C dan D yang terdapat dalam lampiran menunjukkan bahwa sebagian besar indikator mempunyai loading faktor di atas 0.5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan mempunyai *convergent validity*. Namun demikian, terdapat satu indikator dengan loading faktor di bawah 0.5 yaitu kualitas pembiayaan indikator ke-6. *Convergent validity* juga ditunjukkan oleh nilai *Average Variance*

*Extracted* (AVE) untuk setiap indikator. Data dalam tabel E, F, G dan H yang terdapat dalam lampiran menunjukkan bahwa nilai AVE untuk keseluruhan indikator yang digunakan berada di atas nilai minimal 0.5.

Cara kedua untuk melihat kualitas pengukuran dengan melihat *composite reliability* dari suatu variabel serta nilai cronbach alpha. Suatu konstruk dikatakan mempunyai pengukuran yang reliabel jika nilai *composite reliability* atau cronbach alpha lebih besar daripada 0.7. Tabel E, F, G dan H yang terdapat dalam lampiran menunjukkan bahwa kesemua variabel mempunyai nilai *composite reliability* dan cronbach alpha di atas 0.7 dan menunjukkan kualitas reliabilitas yang cukup tinggi.

*Discriminant validity* menunjukkan bahwa indikator setiap konstruk menjelaskan konstruk yang diwakilinya secara lebih baik berbanding dengan indikator tersebut menjelaskan konstruk yang lain. Diukur dengan melihat *cross loading* antara indikator. Dalam tabel A, B, C dan D yang terdapat dalam lampiran menunjukkan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruk yang diwakilinya lebih besar dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang lain. Dengan demikian, keseluruhan variabel yang digunakan mempunyai *discriminant validity*.

## HASIL PENGUJIAN HIPOTESA

### Bank Perkreditan Rakyat Syariah

Nilai *path coefficient* hubungan antara variabel laten dan nilai t untuk objek kajian BPR syariah dapat dilihat dalam tabel 1. Nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan pembelajaran organisasi berturut-turut 0.434905 dan 3.671718 signifikan dengan  $\alpha < 1\%$ . Hal tersebut berarti sistem pengukuran prestasi berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesa pertama diterima.

Adapun nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif dan pembelajaran organisasi berturut-turut 0.238786 dan 2.354459 signifikan dengan  $\alpha < 5\%$ . Hal tersebut berarti penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesa kedua diterima.

**Tabel 1:** Nilai *path coefficient* dan nilai t (angka dalam tanda kurung) hubungan variabel

INDEPENDEN VARIABEL	DEPENDEN VARIABEL		
	Pembelajaran Organisasi	Kuantitas Pembiayaan	Kualitas Pembiayaan
Sistem Pengukuran Prestasi	0.434905 (3.671718)***	-	-
Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi secara Interaktif	0.238786 (2.354459)**	-	-
Pembelajaran Organisasi	-	0.107574 (1.258745)	0.614893 (7.252091)***
Aktiva	-	0.098320 (1.079520)	0.081540 (1.173724)
Jumlah Karyawan	-	0.016344 (0.285263)	0.020658 (0.411003)
Umur Bank	-	0.064752 (1.038018)	-0.004349 (0.093696)
R <sup>2</sup>	39%	3%	38%

\*\*\*Signifikan pada  $p < 0.01$ ; \*\* signifikan pada  $p < 0.05$ ; \* signifikan pada  $p < 0.10$  (Pengujian 2 sisi). Nilai t diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

Selanjutnya, hipotesa ketiga meng- hubungan pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan bagi hasil baik dari aspek kuantitas pembiayaan maupun kualitas pembiayaan. Nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara pembelajaran organisasi dan kuantitas pembiayaan berturut-turut 0.107574 dan 1.258745 tidak signifikan. Hal tersebut berarti pembelajaran organisasi tidak berhubungan dengan kuantitas pembiayaan bagi hasil. Adapun nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara pembelajaran organisasi dan kualitas pembiayaan berturut-turut 0.614893 dan 7.252091 signifikan dengan  $\alpha < 1\%$ . Hal tersebut berarti pembelajaran organisasi berhubungan dengan kualitas pembiayaan bagi hasil. Dengan demikian, hipotesa ke tiga sebagian diterima.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa ketiga pemboleh ubah pengendali tidak berhubungan dengan prestasi pembiayaan bagi hasil. Nilai R<sup>2</sup> pembelajaran organisasi sebesar 39%, bermakna 39% perubahan dalam pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh sistem pengukuran prestasi dan penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif.

### Kantor Cabang Bank Syariah

Nilai *path coefficient* hubungan antara variabel laten dan nilai t untuk objek kajian kantor cabang bank syariah dapat dilihat dalam tabel 2. Nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan pem-

belajaran organisasi berturut-turut 0.232928 dan 1.861216 signifikan dengan  $\alpha < 10\%$ . Hal tersebut berarti sistem pengukuran prestasi berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesa pertama diterima.

Adapun nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif dan pembelajaran organisasi berturut-turut 0.384348 dan 2.676302 signifikan dengan  $\alpha < 1\%$ . Hal tersebut berarti penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesa kedua diterima.

Selanjutnya, hipotesa ketiga meng- hubungan pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan bagi hasil baik dari aspek kuantitas pembiayaan maupun kualitas pembiayaan. Nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara pembelajaran organisasi dan kuantitas pembiayaan berturut-turut 0.225904 dan 2.355772 signifikan dengan  $\alpha < 5\%$ . Hal tersebut berarti pembelajaran organisasi berhubungan dengan kuantitas pembiayaan bagi hasil. Adapun nilai *path coefficient* dan nilai t hubungan antara pembelajaran organisasi dan kualitas pembiayaan berturut-turut 0.512017 dan 7.225862 signifikan dengan  $\alpha < 1\%$ . Hal tersebut berarti pembelajaran organisasi berhubungan dengan kualitas pembiayaan bagi hasil. Dengan demikian, hipotesa ke tiga diterima.



Hasil analisis juga menunjukkan bahwa jumlah aktiva berhubungan positif dengan kualitas pembiayaan, tetapi jumlah karyawan berhubungan negatif dengan kualitas pembiayaan. Nilai  $R^2$  pembelajaran organisasi

sebesar 37%, bermakna 37% perubahan dalam pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh sistem pengukuran prestasi dan penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif.

**Tabel 2:** Nilai *path coefficient* dan nilai *t* (angka dalam tanda kurung) hubungan variabel

INDEPENDEN VARIABEL	DEPENDEN VARIABEL		
	Pembelajaran Organisasi	Kuantitas Pembiayaan	Kualitas Pembiayaan
Sistem Pengukuran Prestasi	0.232928 (1.861216)*	-	-
Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi secara Interaktif	0.384348 (2.676302)***	-	-
Pembelajaran Organisasi	-	0.225904 (2.355772)**	0.512017 (7.225862)***
Aktiva	-	-0.058274 (0.566866)	0.306320 (2.907585)***
Jumlah Karyawan	-	0.218305 (1.578569)	-0.276384 (2.640709)***
Umur Bank	-	-0.136933 (1.378791)	0.023270 (0.373545)
$R^2$	37%	8%	34%

\*\*\*Signifikan pada  $p < 0.01$ ; \*\* signifikan pada  $p < 0.05$ ; \* signifikan pada  $p < 0.10$  (Pengujian 2 sisi). Nilai *t* diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

### HUBUNGAN PRESTASI PEMBIAYAAN BAGI HASIL DAN PRESTASI BANK Bank Perkreditan Rakyat Syariah

**Tabel 3:** Nilai *path coefficient* dan nilai *t* (angka dalam tanda kurung) hubungan variabel

INDEPENDEN VARIABEL	DEPENDEN VARIABEL	
	Prestasi Keuangan	Prestasi Non Keuangan
Kuantitas Pembiayaan	0.455550(5.070741)***	0.385521(4.210772)***
Kualitas Pembiayaan	0.432998 (4.151767)***	0.509846(4.768691)***
$R^2$	47%	48%

\*\*\*Signifikan pada  $p < 0.01$ ; \*\* signifikan pada  $p < 0.05$ ; \* signifikan pada  $p < 0.10$  (Pengujian 2 sisi). Nilai *t* diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

### Kantor Cabang Syariah

**Tabel 4:** Nilai *path coefficient* dan nilai *t* (angka dalam tanda kurung) hubungan variabel

INDEPENDEN VARIABEL	DEPENDEN VARIABEL	
	Prestasi Keuangan	Prestasi Non Keuangan
Kuantitas Pembiayaan	0.173079(1.424250)	0.117687(1.258710)
Kualitas Pembiayaan	0.386800(3.771392)***	0.473845(5.062392)***
$R^2$	20%	25%

\*\*\*Signifikan pada  $p < 0.01$ ; \*\* signifikan pada  $p < 0.05$ ; \* signifikan pada  $p < 0.10$  (Pengujian 2 sisi). Nilai *t* diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

## PEMBAHASAN

Salah satu motivasi penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara sistem pengukuran prestasi serta penggunaan sistem pengukuran prestasi dan pembelajaran organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kedua elemen sistem pengendalian manajemen berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi, baik untuk responden BPR syariah maupun kantor cabang bank syariah. Dengan demikian, temuan kajian mendukung peranan sistem pengendalian manajemen dengan berdasarkan *resource-based view* baik untuk bank skala menengah maupun besar.

Selanjutnya, kajian ini mengkaji hubungan pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan bagi hasil. Hasil kajian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berhubungan dengan kuantitas dan kualitas pembiayaan bagi hasil untuk kantor cabang syariah, tetapi pembelajaran organisasi hanya berhubungan dengan kualitas pembiayaan bagi hasil untuk BPR syariah.

Temuan kajian lain menunjukkan bahwa kuantitas pembiayaan bagi hasil berhubungan positif dengan prestasi keuangan dan non keuangan BPR syariah. Namun demikian, untuk kantor cabang syariah, hanya kualitas pembiayaan bagi hasil yang terbukti berhubungan positif dengan prestasi keuangan dan non keuangan bank. Hal ini bermakna, dalam kantor cabang bank Syariah, kualitas pembiayaan bagi hasil lebih penting dibandingkan dengan kuantitas pembiayaan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mendukung peranan RBV dalam menjelaskan peranan sistem pengendalian manajemen baik untuk perusahaan besar dan

kecil dalam meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil. Dengan demikian, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil, kualitas sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan perilaku manajer bank lebih dibutuhkan keberadaannya.

Kajian ini juga memberikan sumbangan kajian yang memfokuskan pada pembiayaan bagi hasil, dengan memberikan penekanan pentingnya meningkatkan kemampuan organisasi yang berupa pembelajaran organisasi dalam perbankan Islam. Selain itu, kajian pendahuluan lebih banyak memfokuskan pada kelakuan negatif penerima dana sebagai faktor yang mempengaruhi pembiayaan bagi hasil. Kajian ini memberi penekanan pentingnya faktor yang mempengaruhi perilaku bank Islam dalam memberikan pembiayaan bagi hasil. Dengan demikian, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil, kajian perlu dilakukan baik dari aspek penerima dana (sisi permintaan) maupun sisi penawaran (dari aspek pemberi dana/ bank Islam).

## Saran Kajian Mendatang

Kajian ini hanya memfokuskan satu elemen sistem pengendalian manajemen yaitu sistem pengukuran prestasi. Kajian mendatang dapat dilakukan dengan memasukkan elemen sistem pengendalian manajemen yang lain, yang berupa struktur organisasi dan sistem kompensasi.

Kemampuan organisasi yang difokuskan dalam kajian ini hanya pembelajaran organisasi. Kajian mendatang dapat dilakukan dengan mengkaji peranan keusahawanan, kemampuan berinovasi, kemampuan bekerja sama dalam meningkatkan prestasi pembiayaan bagi hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Habib. (2002). "Incentive- Compatible Profit-Sharing Contract: a Theoretical Treatment". Dalam Iqbal, M. & Llewellyn.D.T. 2002. *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*. UK: Edward Elgar.
- Al Omar, Fuad & Abdel-Haq, Mohammed. (1996). *Islamic Banking: Theory, Practice & Challenges*. Karachi: Oxford University Press.
- Al Qaradawi, Yusuf. (1997). *Tipu Daya Halalkan Riba*. Terjemahan Nik Rahim Nik Wajis. Selangor: As-Syabab Media.
- Bashir, Abdel-Hamid M.(1999). "Risk and Profitability Measures in Islamic Banks: The Case of Two Sudanese Banks". *Islamic Economic Studies* 6(2):1-24.

- Beaulieu, P.R. (1994). "Commercial Lenders' Use of Accounting Information in Interaction with Source Credibility. *Contemporary Accounting Research* 10 (2): 557-585.
- Berger, A.N. & DeYoung, R.(1997). "Problem Loans and Cost Efficiency in Commercial Banks. *Journal of Banking & Finance* 21: 849-870.
- Besanko, D. & Thakor, A.V. (1987). " Collateral and Rationing: Sorting Equilibria in Monopolistic and Competitive Credit Market". *International Economic Review* 28(3): 671-
- Bester, H. (1985). "Screening vs. Rationing in Credit Markets with Imperfect Information". *The American Economic Review* 75(4):850-855.
- Carter, C.R. (2005). "Purchasing Social Responsibility and Firm Performance: The Key Mediating Roles of Organizational Learning and Supplier Performance". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 1(35):177-194.
- Chapra, M.U. (1985). *Towards a Just Monetary System*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Choudhury, Masudul Alam. (1997). *Money in Islam: A Study in Islamic Political Economy*. London: Routledge.
- Duchessi, P., Shawky, H. &Seagle, J.P. (1988). "A Knowledge-Engineered System for Commercial Loan Decisions".*Financial Management*, Autumn:57-65.
- Fabi, F., Laviola, S. & Reedtz, P.M. (2005). "The New Capital Accord and Banks Lending Decision". *Journal of Financial Stability* 1:501-521.
- Foss, N.J. & Klein, P.G. (2005). "The Theory of The Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment. CORI Working Paper No. 2005-03. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=695484>
- García-Morales, V.J. & Francisco J. Llorens-Montes, F.J. (2006). " Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship". *Industrial Management & Data Systems* 106: 21-42.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Hassan, M. Kabir. & Bashir, Abdel-Hamid. (2003). "Determinants of Islamic Banking Profitability". *International Seminar on Islamic Wealth Creation*. University of Durham, 7<sup>th</sup>-9<sup>th</sup> July, 2003.
- Henri, J.F. (2006). "Management Control System and Strategy: A Resource-Based Perspective". *Accounting Organizations and Society* 31: 529-558.
- Hoque. Z. (2004). "A Contingency Model of The Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance" *International Business Review* 13:485–502.
- Hulland, J. (1999). "Use of Partial Least Squares in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies". *Strategic Management Journal*, 20: 195-204.
- Iqbal, Z. & Mirakhor, A. (2002). " Development of Islamic Financial Institutions and Challenges a Head", In Archer, S. & Karim, R. (eds), *Islamic, Growth and Innovation*. London: Euromoney.
- Iqbal, Z. & Mirakhor, A. 2007. *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Lewis,M.K. & Algaoud, L.M. (2001). *Islamic Banking*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lin, P.W.S. & Mei, A, K.C. (2006). "The Internal Performance Measures of Bank Lendings: A Value- Added Approach. *Benchmarking An International Journal* 13(3):272-289.

- McNamara, C., Baxter, J., Chua, W.F. (2004). "Making and Managing Organizational Knowledge. *Management Accounting Research*, 15: 53-76.
- Muhammad. (2005). "Permasalahan Agency Dalam Pembiayaan Mudarabah Pada Bank Syariah di Indonesia". *International Seminar on Islamic Economics as a Solution*, Medan 18-19 September: 312-337.
- Nienhaus, V. (1983). "Profitability of Islamic PLS Banks Competing with Interest Banks: Problem and Prospect". *J. Res. Islamic Econ* 1(1): 31-37.
- Panayides, P.M. (2007). "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistic Service Effectiveness and Performance". *Industrial Marketing Management* 36:68-80.
- Saiful Azhar Rosly & Mohd Afandi Abu Bakar. (2003). "Performance of Islamic and Mainstream Banks in Malaysia". *International Journal of Social Economics* 30(12): 1249-1265.
- Saiful Azhar Rosly. (2005). "Critical Issue on Islamic Banking and Financial Markets". Dinamas Publishing, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Samad, Abdus & Hassan, Kabir. (1999). "The Performance of Malaysian Islamic Bank during 1984-1997: an Exploratory Study. *International Journal of Islamic Financial Service* 1(3).
- Sarker, Md. Abdul Awwal. (1999). "Islamic Business Contracts, Agency Problems and The Theory of Islamic Firm". *International Journal of Islamic Financial Services* 1(2).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Siddiqi, Muhammad Nejatullah. (1983). *Issues in Islamic Banking: Selected Papers*. UK: The Islamic Foundation.
- Simons, R. (1990). "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective". *Accounting, Organizations and Society* 15: 127-143.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal". *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Simons, R. (1995). "Control in An Age of Empowerment". *Harvard Business Review* 67(2):80-88.
- Tag El-Din, Seif. I. (2003). "Towards an Optimal Risk Management Tool for Profit Sharing Finance". *International Seminar on Islamic Wealth Creation*. University of Durham, 7-9 Juli, 2003.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of The Firm". *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Zimmerman, J.L. (2003). 4<sup>th</sup> ed. *Accounting for decision making and control*. New York: McGraw-Hill.

**LAMPIRAN****Lampiran 1:** Loading Factors dan Cross Loadings Model 1A (Model yang menghubungkan sistem pengukuran prestasi, pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan bagi hasil pada BPR Syariah)

	Kualitas Pembiayaan	Pembelajaran Organisasi	Penggunaan SPP Interaktif	Sistem Pengukuran Prestasi
Kualitas Pembiayaan 1	0.694820	0.407131	0.601025	0.392304
Kualitas Pembiayaan 2	0.732529	0.437450	0.617490	0.520879
Kualitas Pembiayaan 3	0.830744	0.556908	0.657416	0.568180
Kualitas Pembiayaan 4	0.811578	0.595866	0.590540	0.544411
Kualitas Pembiayaan 5	0.854924	0.589792	0.561063	0.587915
Kualitas Pembiayaan 6	0.497909	0.273174	0.270023	0.172155
Kualitas Pembiayaan 7	0.614569	0.384425	0.243989	0.449557
Kualitas Pembiayaan 8	0.666931	0.385907	0.402824	0.653437
Kualitas Pembiayaan 9	0.792334	0.366425	0.475582	0.652800
Kualitas Pembiayaan 10	0.788716	0.439093	0.475865	0.702069
Penggunaan SPP Interaktif 1	0.543591	0.409393	0.748241	0.525763
Penggunaan SPP Interaktif 2	0.452241	0.439421	0.745822	0.549075
Penggunaan SPP Interaktif 3	0.552318	0.408960	0.813157	0.489273
Penggunaan SPP Interaktif 4	0.482248	0.430113	0.763818	0.509282
Penggunaan SPP Interaktif 5	0.487625	0.400243	0.722108	0.427745
Penggunaan SPP Interaktif 6	0.545580	0.489440	0.853682	0.485321
Penggunaan SPP Interaktif 7	0.653785	0.617207	0.848302	0.600877
Pembelajaran Organisasi 1	0.526280	0.856913	0.469309	0.393044
Pembelajaran Organisasi 2	0.545099	0.871936	0.595146	0.552915
Pembelajaran Organisasi 3	0.384746	0.702153	0.395579	0.315086
Pembelajaran Organisasi 4	0.432316	0.603183	0.301544	0.292303
Sistem Pengukuran Prestasi 1	0.491977	0.412437	0.538232	0.700970
Sistem Pengukuran Prestasi 2	0.630717	0.426296	0.453359	0.757228
Sistem Pengukuran Prestasi 3	0.563043	0.318435	0.485876	0.822408
Sistem Pengukuran Prestasi 4	0.474927	0.257998	0.408418	0.590066
Sistem Pengukuran Prestasi 5	0.543401	0.307706	0.601439	0.761291
Sistem Pengukuran Prestasi 6	0.563600	0.331660	0.482673	0.817769
Sistem Pengukuran Prestasi 7	0.487125	0.366158	0.411940	0.747627
Sistem Pengukuran Prestasi 8	0.389143	0.250560	0.469668	0.574563
Sistem Pengukuran Prestasi 9	0.602042	0.502986	0.430351	0.750066
Sistem Pengukuran Prestasi 10	0.423666	0.443202	0.472936	0.655055

**Lampiran 2:** Loading Faktors dan Cross Loadings Model 2A  
(Menghubungkan prestasi pembiayaan bagi hasil dan prestasi BPR syariah)

	Kualitas Pembiayaan	Prestasi Keuangan	Prestasi Non Keuangan
Kualitas Pembiayaan 1	0.644457	0.176634	0.282395
Kualitas Pembiayaan 2	0.731162	0.391287	0.481026
Kualitas Pembiayaan 3	0.800571	0.321511	0.514099
Kualitas Pembiayaan 4	0.784908	0.372948	0.521395
Kualitas Pembiayaan 5	0.833056	0.435073	0.547111
Kualitas Pembiayaan 6	0.442462	0.113483	0.170534
Kualitas Pembiayaan 7	0.599183	0.295668	0.213790
Kualitas Pembiayaan 8	0.727473	0.486671	0.393298
Kualitas Pembiayaan 9	0.842453	0.481787	0.453691
Kualitas Pembiayaan 10	0.841731	0.526578	0.494744
Pengendalian biaya	0.602031	0.639984	0.537220
Aliran Kas	0.273942	0.733064	0.551192
Pengembalian Investasi	0.438323	0.844767	0.598261
Profitabilitas	0.321615	0.834595	0.571333
Volume Penjualan	0.427769	0.883087	0.763044
Pengembangan Karyawan	0.264561	0.506335	0.626968
Kesehatan karyawan	0.537840	0.617245	0.850832
Pengembangan Pasar	0.544968	0.721122	0.811991
Pangsa pasar	0.396535	0.610841	0.754888
Pengembangan produk	0.422953	0.586892	0.821229
Aktivitas kemasyarakatan	0.410749	0.575415	0.794749
Kondisi kerja	0.552029	0.561803	0.790411

**Lampiran 3: Loading Factors dan Cross Loadings Model 1B**

(Model yang menghubungkan sistem pengukuran prestasi, pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan bagi hasil pada kantor cabang bank).

	Kualitas Pembiayaan	Pembelajaran Organisasi	Penggunaan SPP Interaktif	Sistem Pengukuran Prestasi
Kualitas Pembiayaan 1	0.797860	0.506297	0.445342	0.535700
Kualitas Pembiayaan 2	0.840581	0.513226	0.503618	0.650378
Kualitas Pembiayaan 3	0.827774	0.398891	0.481006	0.572548
Kualitas Pembiayaan 4	0.850636	0.452872	0.530530	0.562844
Kualitas Pembiayaan 5	0.875472	0.509328	0.584069	0.617257
Kualitas Pembiayaan 6	0.894717	0.548111	0.600758	0.658636
Kualitas Pembiayaan 7	0.875725	0.517361	0.619653	0.633618
Kualitas Pembiayaan 8	0.712528	0.384359	0.586101	0.517228
Kualitas Pembiayaan 9	0.814902	0.375013	0.651839	0.644061
Kualitas Pembiayaan 10	0.761008	0.377002	0.645491	0.585614
Penggunaan SPP Interaktif 1	0.620098	0.517277	0.864303	0.693145
Penggunaan SPP Interaktif 2	0.632211	0.496669	0.870416	0.698535
Penggunaan SPP Interaktif 3	0.462434	0.427170	0.845345	0.631324
Penggunaan SPP Interaktif 4	0.614300	0.463612	0.920624	0.730957
Penggunaan SPP Interaktif 5	0.580699	0.467697	0.867466	0.666339
Penggunaan SPP Interaktif 6	0.601813	0.564275	0.920175	0.675061
Penggunaan SPP Interaktif 7	0.646478	0.534093	0.872449	0.733472
Pembelajaran Organisasi 1	0.456887	0.888191	0.559774	0.521945
Pembelajaran Organisasi 2	0.454838	0.902635	0.578708	0.485569
Pembelajaran Organisasi 3	0.500976	0.769785	0.404711	0.454380
Pembelajaran Organisasi 4	0.508119	0.839894	0.368311	0.348421
Sistem Pengukuran Prestasi 1	0.579614	0.447752	0.541027	0.668129
Sistem Pengukuran Prestasi 2	0.608961	0.463579	0.638656	0.849911
Sistem Pengukuran Prestasi 3	0.637296	0.392721	0.670521	0.807452
Sistem Pengukuran Prestasi 4	0.499509	0.313831	0.626380	0.754415
Sistem Pengukuran Prestasi 5	0.555219	0.514749	0.635710	0.743986
Sistem Pengukuran Prestasi 6	0.622126	0.499213	0.601196	0.806773
Sistem Pengukuran Prestasi 7	0.567614	0.347352	0.621692	0.853763
Sistem Pengukuran Prestasi 8	0.498656	0.317842	0.600756	0.747815
Sistem Pengukuran Prestasi 9	0.314699	0.204216	0.412967	0.572879
Sistem Pengukuran Prestasi 10	0.543509	0.416039	0.622452	0.830312

**Lampiran 4: Loading Faktors dan Cross Loadings Model 2B**

(Menghubungkan prestasi pembiayaan bagi hasil dan kantor cabang bank)

	Kualitas Pembiayaan	Prestasi Keuangan	Prestasi Non Keuangan
Kualitas Pembiayaan 1	0.767483	0.240836	0.328190
Kualitas Pembiayaan 2	0.820142	0.311661	0.423514
Kualitas Pembiayaan 3	0.807809	0.211514	0.304033
Kualitas Pembiayaan 4	0.836996	0.293759	0.339106
Kualitas Pembiayaan 5	0.860621	0.357412	0.383051
Kualitas Pembiayaan 6	0.879564	0.369822	0.392836
Kualitas Pembiayaan 7	0.872658	0.448108	0.405374
Kualitas Pembiayaan 8	0.738580	0.274620	0.347404
Kualitas Pembiayaan 9	0.856309	0.421295	0.537878
Kualitas Pembiayaan 10	0.805634	0.402153	0.510640
Cash Flow	0.314243	0.796262	0.646656
Cost Control	0.338296	0.696666	0.528808
ROI	0.355997	0.781960	0.477298
Profit	0.350610	0.848886	0.556289
Sales Vol	0.235280	0.713753	0.661394
Employ Health Care	0.378279	0.420056	0.726675
Employee Dev	0.289138	0.486754	0.689457
Market Dev	0.511454	0.638535	0.811446
Market Share	0.308272	0.600038	0.699892
Product Dev	0.133927	0.519380	0.567323
Public Activity	0.393994	0.581622	0.735131
Working Condition	0.299598	0.480770	0.772525

**Lampiran 5:** Nilai AVE, composite reliability, R2 dan Cronbach alpha model 1A

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kualitas Pembiayaan	0.541933	0.920547	0.395377	0.902986
Kuantitas Pembiayaan	1.000000	1.000000	0.028298	1.000000
Pembelajaran Organisasi	0.587855	0.848125	0.382288	0.761355
Penggunaan SPP Interaktif	0.618655	0.918779		0.896869
Sistem Pengukuran Prestasi	0.521836	0.915056		0.896813

**Lampiran 6:** Nilai AVE, composite reliability, R2 dan Cronbach alpha model 2A

	AVE	Composite Rel ability	R Square	Cronbachs Alpha
KUALITI PEMBIAYAAN	0.540315	0.919526		0.902986
Prestasi Keuangan	0.627397	0.892629	0.471916	0.846720
Prestasi Non Keuangan	0.610997	0.916052	0.485200	0.892947

**Lampiran 7:** Nilai AVE, composite reliability, R2 dan Cronbach alpha model 1B

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kualitas Pembiayaan	0.683671	0.955600	0.366470	0.948220
Kuantitas Pembiayaan	1.000000	1.000000	0.079394	1.000000
Pembelajaran Organisasi	0.725406	0.913253	0.342397	0.872454
Penggunaan SPP Interaktif	0.775312	0.960210		0.951588
Sistem Pengukuran Prestasi	0.590001	0.934295		0.921778

**Lampiran 8:** Nilai AVE, composite reliability, R2 dan Cronbach alpha model 2B

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kualitas Pembiayaan	0.681843	0.955299		0.948220
Prestasi Keuangan	0.592177	0.878376	0.203704	0.826864
Prestasi Non Keuangan	0.515824	0.880719	0.258482	0.846510